

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-29>

УДК 330.341.1:658

JEL classification: M21, L26, O31, C83

ТРОСТЯНСЬКА Карина

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

<https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЕМПІРИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Статтю присвячено обґрунтуванню методичного підходу до емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах турбулентності. Актуальність дослідження визначається потребою перейти від загального опису змін у бізнес-моделі до їх вимірювання, порівняння та змістовної інтерпретації. У роботі розглянуто трансформацію бізнес-моделі як багаторівневий процес, що охоплює вплив середовища, організаційні передумови, структурні зміни, рівень закріплення нових рішень і результативні наслідки для підприємства. Запропонований підхід передбачає визначення змінних, індикаторів, джерел даних і процедур аналітичної обробки, необхідних для оцінювання адаптаційної спроможності підприємства, формування інтегрального трансформаційного профілю та сценарної інтерпретації режимів зміни бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель; підприємництво; трансформація бізнес-моделі; турбулентність середовища; адаптаційна спроможність; типологічне віднесення; емпіричне оцінювання; методичний підхід.

TROSTIANSKA Karyna

Oles Honchar Dnipro National University

A METHODOICAL APPROACH TO THE EMPIRICAL ASSESSMENT OF ENTERPRISE BUSINESS MODEL TRANSFORMATION UNDER CONDITIONS OF TURBULENCE

In conditions of prolonged instability, enterprises are increasingly forced to reconsider not only individual managerial decisions but also the very way in which their business model functions. Resource constraints, changes in consumer behavior, disruptions in partnership relations, instability of the regulatory environment, and general uncertainty affect how an enterprise forms value, delivers it to the consumer, and ensures economic results. Therefore, for the purposes of this study, it is important not merely to record the presence of changes, but to clarify their nature, depth, preconditions, degree of consolidation, and significance for the further development of the enterprise.

The article focuses on the methodological foundations of empirical assessment of the transformation of enterprise business models under conditions of turbulence. The main attention is given to the question of how to move from a general description of changes in the business model to their measurement, comparison, and further substantive interpretation. Particular importance is attached to distinguishing stabilization, adaptation, reconfiguration, and transformation as different modes of business model change. Such differentiation is necessary in order not to equate a temporary response of an enterprise with a deeper restructuring of the logic of its activity.

The article addresses the issues of identifying the factors of environmental turbulence, organizational preconditions for change, structural shifts in the business model, and the resulting consequences for the enterprise. Special attention is paid to the translation of complex scientific categories into measurable indicators, since empirical research requires theoretical concepts to be transformed into clear indicators, scales, and procedures for data processing. In this context, it is important to distinguish between the logic of scientific analysis and the logic of collecting primary information: the respondent should answer clear managerial questions, while the researcher, already at the coding stage, forms typological, index-based, and integral assessments.

The article also considers the issues of sample construction, selection of data sources, and combination of survey data, research coding, expert assessment, and secondary information. It is emphasized that the assessment of business model transformation cannot rely solely on respondents' self-assessment or on a single generalized indicator. It requires a consistent combination of quantitative and qualitative-interpretive procedures, which make it possible to move from individual responses to a comprehensive understanding of the transformational state of the enterprise and possible modes of its further change.

Keywords: business model; entrepreneurship; business model transformation; environmental turbulence; adaptive capacity; typological classification; empirical assessment; methodological approach.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 31.07.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

ТРОСТЯНСЬКА Карина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Умови функціонування підприємств сьогодні характеризуються високою нестабільністю, багаторівневістю зовнішніх впливів і зростанням вимог до швидкості управлінської реакції. Цифровізація економічних процесів, воєнні виклики, порушення ринкової рівноваги, ресурсні обмеження, регуляторний тиск, трансформація споживчої поведінки та зміна форматів міжорганізаційної взаємодії істотно ускладнюють традиційні підходи до забезпечення сталості підприємницької діяльності. Бізнес-модель підприємства вже не може розглядатися лише як відносно стабільна конфігурація створення, доставки та

привласнення цінності. Вона дедалі більше набуває ознак динамічної системи, здатної до реагування, адаптації, реконфігурації або глибшої трансформації залежно від характеру зовнішніх викликів і внутрішньої спроможності підприємства до змін.

Наукова проблема полягає у відсутності цілісного методичного підходу, який дозволяв би емпірично оцінити глибину, спрямованість, передумови й результативність трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах турбулентності. Йдеться про визначення конкретних змінних, індикаторів, шкал, джерел даних і процедур аналітичної обробки результатів; без цього категорія трансформації бізнес-моделі зберігає переважно описовий характер і не набуває належної діагностичної, відтворюваної та порівнюваної визначеності.

Таким чином, актуальність дослідження визначається потребою перейти від фрагментарного аналізу окремих проявів зміни бізнес-моделі до побудови цілісного методичного підходу. Такий підхід має дозволяти не лише фіксувати сам факт змін, а й оцінювати їхню глибину, логіку, передумови, ступінь закріплення, стійкість і наслідки для подальшого розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна економічна література з проблематики бізнес-моделей сформувала кілька взаємопов'язаних, але не повністю узгоджених між собою напрямів дослідження. Їх об'єднує трактування бізнес-моделі не як окремого способу отримання доходу чи формального опису діяльності підприємства, а як цілісної логіки створення, доставки та привласнення цінності. У такому розумінні бізнес-модель охоплює ресурсні, ринкові, організаційні, партнерські та фінансові елементи, сукупність яких визначає спосіб функціонування підприємства. Відповідно, її трансформація не може бути зведена до одиничної зміни продукту, каналу збуту чи джерела доходу. Аналіз змін бізнес-моделі потребує з'ясування того, які саме елементи зазнають змін, якою є глибина цих змін, під впливом яких чинників вони відбуваються, наскільки закріплюються в діяльності підприємства та які наслідки мають для його стійкості й подальшого розвитку.

Одним із найусталеніших напрямів у літературі з проблематики бізнес-моделей є їх структурне трактування. Бізнес-модель постає як система взаємопов'язаних елементів, через яку описується спосіб створення та привласнення цінності. Саме так її подано в роботах, де акцент зроблено на структурних блоках, внутрішній конфігурації моделі та зв'язку між створенням споживчої цінності й економічним результатом підприємства (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010) [1, 2, 3]. Цей напрям окреслює, що саме може бути об'єктом змін у бізнес-моделі, проте такого опису недостатньо для пояснення того, як відбувається перехід від одного стану бізнес-моделі до іншого, якою є інтенсивність цих змін, за яких умов вони закріплюються і за якими критеріями може оцінюватися їхня результативність.

Іншу лінію формують дослідження інновацій бізнес-моделі, в яких увага зосереджується на оновленні способів створення цінності, формування ціннісної пропозиції та привласнення економічного результату. Зміни бізнес-моделі розглядаються через окремі складові, що дозволяє конкретизувати, у яких саме її елементах відбувається оновлення (Clauss, 2017) [4]. Разом із тим логіка інновацій не вичерпує всієї проблематики трансформації. Встановлено, що вплив інновацій бізнес-моделі на результативність малих і середніх підприємств не обов'язково має прямий характер, а може опосередковуватися організаційними можливостями, підвищенням ефективності та іншими внутрішніми механізмами (Latifi et al., 2021) [5]. Окремо підкреслюється, що зміни бізнес-моделі можуть виконувати посередницьку роль між цифровими перетвореннями та результатами діяльності підприємства (Merín-Rodríguez et al., 2024) [6]. Таким чином, сам факт оновлення елементів бізнес-моделі ще не дає достатнього уявлення ні про глибину змін, ні про ступінь їх закріплення, ні про їхні наслідки для підприємства.

Інновації бізнес-моделі дедалі частіше пов'язуються сучасними авторами не лише з технологічними змінами, а й з поведінковими, організаційними та управлінськими передумовами. Наголошується на ролі індивідуальної поведінки, підходів до організації роботи та особливостей внутрішньої структури підприємства в умовах технологічних і регуляторних зрушень (Rabetino et al., 2025) [7]. Це розширює межі аналізу, оскільки зміна бізнес-моделі розглядається вже не як механічна реакція на зовнішній тиск і не як прямий наслідок формального стратегічного рішення, а як результат взаємодії управлінських рішень, організаційних процесів, поведінкових моделей і здатності підприємства перебудовувати власну логіку діяльності.

Окремий напрям охоплює дослідження адаптації та реконфігурації бізнес-моделей, у межах яких зміни розглядаються не стільки як прояв інноваційності, скільки як відповідь на зовнішні загрози, кризи або структурні порушення середовища. У цьому контексті адаптація тлумачиться як відповідь підприємства на зовнішні можливості та загрози, яка може охоплювати зміну ціннісної пропозиції, цільових клієнтів, механізмів доставки та привласнення цінності (Saebi et al., 2017) [8]. Поруч із цим реконфігурація описується як ширша перебудова бізнес-моделі, що охоплює істотні зміни в її елементах і зв'язках та може позначатися на результативності підприємства (Desyllas et al., 2022) [9]. Рівні зміни бізнес-моделі розмежовуються авторами: якщо адаптація може означати пристосування окремих елементів до нових умов, то реконфігурація передбачає глибшу перебудову їхніх зв'язків. Проте ні адаптація, ні реконфігурація автоматично не означають трансформацію.

Кризовий контекст робить це розмежування ще більш необхідним. У літературі підкреслюється, що частина рішень, ухвалених у відповідь на кризу, має ситуативний характер, тоді як інша частина закріплюється в подальшій діяльності підприємства (Clauss et al., 2022) [10]. У центрі аналізу опиняється не лише сам факт змін, а й питання їх інституціоналізації, тобто того, наскільки нові рішення стають стійким елементом функціонування бізнес-моделі. Отже, методичний підхід до оцінювання трансформації має враховувати не лише наявність змін, а й характер їх закріплення.

Окремий блок досліджень зосереджується на внутрішніх передумовах переходу від зовнішнього імпульсу до фактичної зміни бізнес-моделі. Насамперед ідеться про динамічні здатності, які пов'язуються зі спроможністю підприємства виявляти зміни, використовувати можливості та перебудовувати ресурси відповідно до нових умов (Теесе, 2007, 2018) [11, 12]. Для аналізу трансформації бізнес-моделі це означає, що однаковий зовнішній тиск не обов'язково призводить до однакової глибини змін, а між зовнішнім викликом і фактичною перебудовою бізнес-моделі існує внутрішня ланка – здатність підприємства до оновлення та реорганізації власної діяльності.

Ця логіка поглиблюється в працях, де динамічні здатності пов'язуються з інноваціями бізнес-моделі, стратегічною гнучкістю та здатністю підприємства засвоювати й використовувати нові знання (Heider et al., 2021; Miroshnuchenko et al., 2021) [13, 14]. Паралельно розвивається й дослідження організаційної гнучкості, яка розглядається як багатовимірна характеристика підприємства, що охоплює структурну, ресурсну, технологічну, інноваційну та управлінську здатність до перебудови (Bock et al., 2012; Ni et al., 2021) [15, 16]. Поряд із цим у літературі зберігає значення й категорія готовності до змін, яка тлумачиться як організаційний стан, що залежить від спільного розуміння необхідності змін і віри у здатність організації їх реалізувати (Holt et al., 2007; Weiner, 2009; Caci et al., 2025) [17, 18, 19]. У сукупності ці підходи дозволяють пояснити, чому за однакового рівня турбулентності одні підприємства обмежуються реактивними або стабілізаційними діями, тоді як інші переходять до адаптації, реконфігурації або глибшої трансформації бізнес-моделей.

Ще один важливий напрям пов'язаний зі стійкістю підприємства та наслідками змін бізнес-моделі. Трансформація тут розглядається не лише як факт оновлення чи перебудови, а як процес, що впливає на здатність підприємства зберігати функціональність, відновлюватися після кризових впливів і створювати підґрунтя для подальшого розвитку. Організаційну стійкість у літературі подано як сукупність здатностей передбачати загрози, долати кризові впливи та адаптуватися до змін у середовищі (Duchek, 2020) [20]. Підкреслюється, що зміни бізнес-моделі в несприятливому середовищі можуть набувати безперервного характеру й ставати умовою збереження стійкості підприємства (Galkina et al., 2023) [21]. Також звертається увага на те, що стійкість у кризових умовах залежить як від внутрішніх можливостей підприємства, так і від зовнішніх умов його функціонування (Safón et al., 2024) [22].

Стійкість може формуватися не лише через адаптацію бізнес-моделі, а й через здатність підприємства витримувати зовнішні впливи без її радикальної перебудови (Grego et al., 2024) [23]. Це означає, що глибша трансформація не завжди повинна розглядатися як найкращий або єдино можливий варіант реагування: за певних умов доцільнішими можуть бути стабілізаційний, адаптаційний або реконфігураційний стани змін. Отже, оцінювання змін бізнес-моделі не може зводитися лише до фіксації їх глибини; воно має враховувати і наслідки для стійкості та результативності підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Узагальнення розглянутих напрямів дає підстави для кількох висновків. Структурні підходи окреслюють, що саме може бути об'єктом змін у бізнес-моделі, але не пояснюють повною мірою динаміки переходу між її станами. Дослідження інновацій бізнес-моделі переводять аналіз у площину вимірюваних елементів, однак не завжди дозволяють чітко розмежувати оновлення, адаптацію, реконфігурацію і трансформацію. Підходи до адаптації та реконфігурації наближають дослідження до аналізу глибини та форми змін, але потребують доповнення критеріями закріплення й результативності. Блок робіт про динамічні здатності, гнучкість і готовність до змін пояснює внутрішні передумови різної глибини змін, а дослідження стійкості виводять аналіз на рівень наслідків для відновлення, збереження функціональності та розвитку підприємства.

Таким чином, сучасна література створила важливе підґрунтя для дослідження змін бізнес-моделі, але відповідні напрями залишаються відносно автономними. Унаслідок цього вони ще не формують цілісної послідовності емпіричного аналізу: від діагностики середовища та структурного опису бізнес-моделі до оцінювання адаптаційної спроможності, інтегрального трансформаційного стану та сценарної інтерпретації подальших режимів змін. Ця методична прогалина і зумовлює потребу в розробленні цілісної емпіричної схеми оцінювання трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах турбулентності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення методичного підходу до емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах турбулентності, який поєднує багатовимірний аналіз підприємницького

середовища, типологічне віднесення бізнес-моделей, оцінювання адаптаційної спроможності, інтегральне визначення трансформаційного стану та сценарну інтерпретацію режимів змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У нашому дослідженні бізнес-модель розглядається як динамічна конфігурація створення, доставки та привласнення цінності, зміна якої залежить від сили зовнішніх викликів і внутрішньої спроможності підприємства до перебудови. Методичний підхід до емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделей підприємств забезпечує перехід від теоретичного опису бізнес-моделі до її вимірювання, типологізації та інтерпретації.

Логіка підходу передбачає послідовне проходження кількох аналітичних етапів. Спочатку здійснюється діагностика турбулентності підприємницького середовища, що дозволяє визначити джерела тиску на наявну бізнес-модель. Далі формується структурний опис бізнес-моделі з виокремленням елементів, у яких можуть відбуватися зміни. Наступним кроком є типологічне мапування, спрямоване на розмежування стабілізації, адаптації, реконфігурації та трансформації як різних режимів зміни бізнес-моделі. Після цього продовжується оцінювання адаптаційної спроможності підприємства, зокрема його здатності виявляти зміни, мобілізувати ресурси, перебудовувати процеси та закріплювати нові практики. На цій основі формується інтегральний трансформаційний профіль бізнес-моделі, який співвідноситься з результативним контуром – стійкістю, відновленням, оновленням і подальшим розвитком підприємства. Така послідовність дозволяє оцінювати трансформацію не як одиничний факт зміни, а як багаторівневий процес, що має передумови, внутрішню логіку, глибину та наслідки для підприємства. Концептуальна модель емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделі підприємства побудована як послідовність переходу від зовнішніх умов функціонування до визначення можливого режиму подальших змін для поєднання в одному аналітичному контурі середовищних чинників, структурних характеристик бізнес-моделі та внутрішніх передумов її перебудови, визначення типу бізнес-моделі, оцінювання її адаптаційної спроможності, інтегрального трансформаційного профілю і результативної оцінки змін (рис. 1).

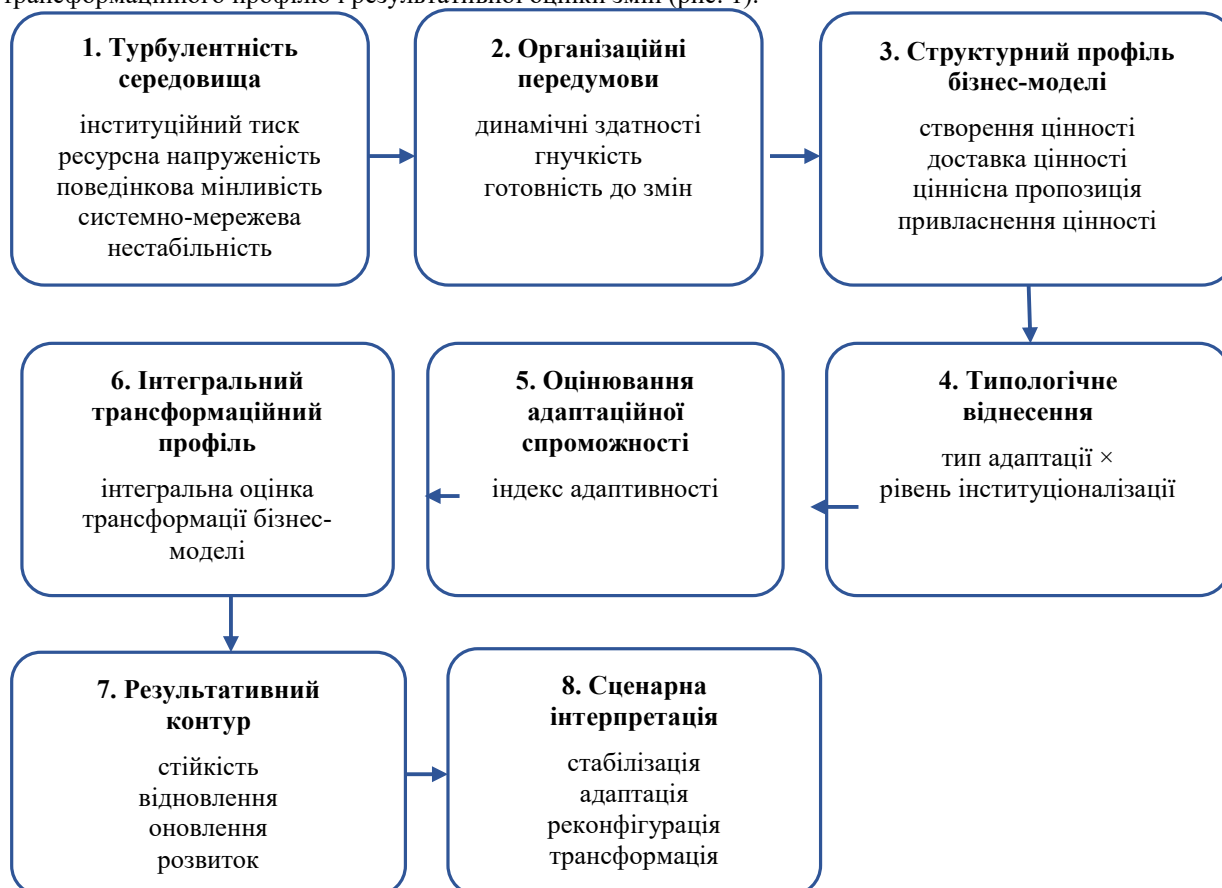


Рис. 1. Концептуальна модель емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделі підприємства
Джерело: розроблено автором

Запропонована концептуальна модель забезпечує послідовний перехід від діагностики турбулентності середовища до сценарного визначення режиму змін бізнес-моделі. Її особливість полягає в тому, що трансформація розглядається не як одиничний факт оновлення, а як багаторівнева зміна, що має зовнішні передумови, організаційні умови, структурний зміст, рівень інституціоналізації, інтегральний профіль і результативні наслідки для підприємства.

Операціоналізація змінних забезпечує перехід від концептуальної моделі емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделі до системи вимірюваних показників, джерел даних і процедур подальшої аналітичної обробки. Трансформація бізнес-моделі не зводиться до одного узагальненого показника або прямого запитання до респондента, вона розглядається як багатовимірний характеристика, що формується через поєднання даних про турбулентність підприємницького середовища, організаційні передумови змін, структурну перебудову бізнес-моделі, адаптаційну спроможність підприємства, рівень закріплення змін та їх результативні наслідки.

Складні аналітичні категорії, зокрема інтегральний трансформаційний профіль, індекс адаптивності, типологічне віднесення або сценарний режим змін для респондента мають бути представлені через зрозумілі управлінські ситуації: які саме зміни відбулися в діяльності підприємства, що їх спричинило, наскільки швидко підприємство відреагувало, чи були нові рішення закріплені в практиці та які результати вони дали. На етапі обробки ці відповіді кодуються, групуються й узагальнюються відповідно до дослідницької моделі.

У запропонованому підході доцільно виокремити сім взаємопов'язаних блоків змінних: турбулентність середовища, організаційні передумови трансформації, структурний профіль бізнес-моделі, типологічне віднесення змін, адаптаційну спроможність, інтегральний трансформаційний профіль і результативний контур (таблиця 1). Така побудова дозволяє не лише зафіксувати наявність змін, а й визначити їх джерела, глибину, рівень закріплення, внутрішні передумови та наслідки для стійкості й подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 1

Матриця змінних та індикаторів для емпіричного оцінювання трансформації бізнес-моделі підприємства

Концепт	Змінна	Основні індикатори	Шкала / джерело даних
Турбулентність середовища	Інституційний тиск	зміни регулювання; податковий тиск; адміністративні обмеження; нестабільність правил діяльності	шкала Лайкерта; анкета; вторинні дані
	Ресурсна напруженість	дефіцит кадрів; обмеженість капіталу; дефіцит сировини; логістичні ускладнення	шкала Лайкерта; анкета
	Зміна споживчої поведінки	зміна попиту; зміна каналів купівлі; зростання цінової чутливості; зміна очікувань клієнтів	шкала Лайкерта; анкета
	Порушення зовнішніх зв'язків	розрив партнерств; зміна постачальників; порушення ланцюгів постачання; послаблення зовнішньої взаємодії	шкала Лайкерта; анкета; відкриті джерела
Організаційні передумови	Динамічні здатності	виявлення сигналів змін; використання нових можливостей; мобілізація ресурсів; перебудова процесів	шкала Лайкерта; анкета
	Організаційна гнучкість	швидкість ухвалення рішень; перерозподіл ресурсів; зміна процесів; управлінська маневреність	шкала Лайкерта; анкета
	Готовність до змін	підтримка керівництва; прийняття змін працівниками; віра у спроможність підприємства реалізувати зміни	шкала Лайкерта; анкета
Бізнес-модель	Структурні зміни бізнес-моделі	зміни у створенні, доставці, пропозиції та привласненні цінності	шкала Лайкерта; анкета; картка кодування
Типологія змін	Рівень зміни бізнес-моделі	стабілізація; адаптація; реконфігурація; трансформація	порядкова шкала; дослідницьке або експертне кодування
	Рівень закріплення змін	разові зміни; частково закріплені зміни; інституціоналізовані зміни	порядкова шкала; анкета; інтерв'ю; картка кодування
Адаптаційна спроможність	Індекс адаптивності	швидкість реакції; ресурсна мобільність; процесна гнучкість; здатність до перебудови	розрахунковий індекс за даними анкети
Трансформаційний стан	Інтегральний трансформаційний профіль	узагальнення середовищної турбулентності, структурних змін, адаптивності та закріплення змін	інтегральний показник
Результативний контур	Стійкість і відновлення підприємства	збереження клієнтів; збереження каналів збуту; відновлення операцій; стабілізація виручки; поява нових можливостей розвитку	шкала Лайкерта; фінансові дані; вторинні джерела
Сценарна інтерпретація	Режим подальших змін	стабілізація; адаптація; реконфігурація; трансформація	якісно-кількісна оцінка за результатами попередніх етапів

Джерело: розроблено автором

Запропонована матриця визначає, які саме дані необхідні для подальшого кодування, розрахунку індексних показників, типологічного віднесення підприємств і сценарної інтерпретації результатів.

Структура вибірки має бути узгоджена з логікою запропонованого методичного підходу, оскільки трансформація бізнес-моделі не проявляється однаково для різних підприємств, її характер залежить від

масштабу діяльності, сектора економіки, інтенсивності зовнішньої турбулентності та внутрішньої спроможності підприємства до змін.

Цільову сукупність дослідження становлять підприємства, діяльність яких відбувається в умовах підвищеної нестабільності та супроводжується змінами у структурі, логіці або режимі функціонування бізнес-моделі. Для подальшого порівняння умов та форм трансформації стратифікацію доцільно здійснювати за такими ознаками: розміром підприємства, сектором економічної діяльності та рівнем турбулентності середовища. Розмір підприємства відображає відмінності в ресурсних можливостях, швидкості управлінської реакції та ступені формалізації процесів; сектор діяльності дозволяє врахувати галузеву специфіку зміни бізнес-моделей; рівень турбулентності середовища фіксує інтенсивність зовнішнього тиску, пов'язаного з ресурсними, ринковими, логістичними, регуляторними або партнерськими обмеженнями.

Для первинної апробації інструментарію достатнім може бути обсяг 150–200 підприємств. Для повнішої емпіричної перевірки, виділення профілів змін і аналізу зв'язків між блоками запропонованої моделі доцільно орієнтуватися на 220–350 спостережень. Такий діапазон є методично виправданим, оскільки поєднує вимоги багатовимірної аналізи з реалістичністю збору даних у середовищі підприємств.

Базовим джерелом є анкета для власників, керівників або менеджерів підприємств, які володіють інформацією про зміни в діяльності підприємства. Її доцільно будувати не як пряме відтворення всієї наукової моделі, а як систему зрозумілих управлінських тверджень щодо зовнішніх умов, змін у бізнес-моделі, здатності підприємства до перебудови та результатів цих змін.

Для переведення відповідей респондентів у наукові категорії доцільно використовувати картку кодування бізнес-моделі, яка дозволяє зафіксувати тип змін, рівень їх закріплення та ознаки стабілізації, адаптації, реконфігурації або трансформації. Для уточнення індикаторів і вагових співвідношень окремих блоків може застосовуватися експертне оцінювання. За наявності доступу до відкритих або внутрішніх даних доцільним є залучення вторинних джерел: інформації про канали продажу, зміни продуктового портфеля, відкритих фінансових показників, публічних даних про діяльність підприємств або коротких кейсових описів.

Отже, емпіричну базу дослідження доцільно формувати через поєднання анкетування, дослідницького кодування, експертного оцінювання та, за наявності доступу, вторинних даних. Такий підхід дозволяє не переносити складні наукові категорії безпосередньо в анкету, але водночас зберігає необхідну глибину аналізу для подальшого розрахунку індексу адаптивності, визначення інтегрального трансформаційного профілю, типологічного віднесення підприємств і сценарної інтерпретації можливих режимів зміни бізнес-моделі.

Алгоритм аналітичної обробки даних має забезпечити послідовний перехід від первинних відповідей респондентів до обґрунтованого висновку про трансформаційний стан бізнес-моделі підприємства. Анкетні дані впорядковуються, а окремі індикатори поступово перетворюються на типологічні, інтегральні та сценарні результати дослідження.

Алгоритм аналітичної обробки даних вибудовується як послідовність: підготовка даних; описова статистика; перевірка надійності шкал; факторний аналіз; типологічне віднесення підприємств; розрахунок індексних та інтегральних показників; кластеризація; перевірка зв'язків між блоками моделі; сценарна інтерпретація. Така послідовність забезпечує перехід від первинних емпіричних даних до обґрунтованого висновку про трансформаційний стан бізнес-моделі підприємства та можливу траєкторію її подальших змін.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання для побудови анкети, картки кодування бізнес-моделі, експертного оцінювання та подальшої аналітичної обробки результатів. Він дозволяє не лише зафіксувати факт змін, а й визначити їхню глибину, рівень закріплення, адаптаційну спроможність підприємства та можливі наслідки для стійкості й розвитку. На цій основі підприємства можуть бути згруповані за стабілізаційним, адаптаційним, реконфігураційним або трансформаційним профілем, що створює підґрунтя для порівняльного аналізу та сценарного обґрунтування доцільного режиму подальших змін бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано, що трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах турбулентності не може розглядатися лише як факт оновлення окремих елементів або як реакція на зовнішній тиск. Її доцільно трактувати як багаторівневий процес, у межах якого поєднуються зміни підприємницького середовища, внутрішня спроможність підприємства до перебудови, структурні зміни бізнес-моделі, рівень закріплення нових рішень та їх наслідки для стійкості, відновлення й подальшого розвитку. Саме така постановка проблеми дозволяє перейти від описового розуміння трансформації до її емпіричного оцінювання.

Запропонований методичний підхід передбачає послідовний перехід від діагностики турбулентності середовища до аналізу організаційних передумов, структурного профілю бізнес-моделі, типологічного віднесення підприємств, оцінювання адаптаційної спроможності, формування інтегрального трансформаційного профілю та сценарної інтерпретації можливих режимів подальших змін.

Методична цінність дослідження полягає в поєднанні структурного, контекстного, типологічного, оціночного і сценарного рівнів аналізу в єдину процедуру емпіричного оцінювання. Це дозволяє не лише

зафіксувати наявність змін у бізнес-моделі, а й визначити їх джерела, глибину, рівень закріплення, адаптаційну спроможність підприємства та можливі наслідки для його розвитку. Практичне значення підходу полягає в можливості його використання для побудови анкети, картки кодування бізнес-моделі, експертного оцінювання, порівняння підприємств за трансформаційними профілями та обґрунтування доцільного режиму подальших змін.

Подальший розвиток дослідження пов'язаний з емпіричною перевіркою запропонованого підходу на матеріалах конкретних підприємств. Це дасть змогу перевести запропонований підхід із площини методичного обґрунтування в площину практичного використання для дослідження підприємств, що функціонують в умовах тривалої нестабільності.

Література

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : Wiley, 2010.
2. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
3. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
4. Clauss T. Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*. 2017. Vol. 47, No. 3. P. 385–403. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
5. Latifi M.-A., Nikou S., Bouwman H. Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*. 2021. Vol. 107. Article 102274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
6. Merín-Rodríguez J., Dasí Á., Alegre J. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*. 2024. Vol. 134. Article 103027. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027>
7. Rabetino R., Kohtamäki M., Foss N. J., Rahman N., Huikkola T. Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. Vol. 42, No. 4. P. 704–736. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12784>
8. Saebi T., Lien L. B., Foss N. J. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50, No. 5. P. 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
9. Desyllas P., Salter A., Alexy O. The breadth of business model reconfiguration and firm performance. *Strategic Organization*. 2022. Vol. 20, No. 2. P. 231–269. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127020955138>
10. Clauss T., Breier M., Kraus S., Durst S., Mahto R. V. Temporary business model innovation: SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*. 2022. Vol. 52, No. 2. P. 294–312. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
11. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
12. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
13. Heider A., Gerken M., van Dinther N., Hülsbeck M. Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises: Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 130. P. 635–645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
14. Miroshnychenko I., Strobl A., Matzler K., De Massis A. Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 130. P. 670–682. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
15. Bock A. J., Opsahl T., George G., Gann D. M. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*. 2012. Vol. 49, No. 2. P. 279–305. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
16. Ni G., Xu H., Cui Q., Qiao Y., Zhang Z., Li H., Hickey P. J. Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 1. Article 176. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010176>
17. Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris S. G. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol. 43, No. 2. P. 232–255. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
18. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4. Article 67. DOI: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
19. Caci L., Nyantakyi E., Blum K., Sonpar A., Schultes M.-T., Albers B., Clack L. Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*. 2025. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>

20. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
21. Galkina T., Atkova I., Gabrielsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 802–829. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1474>
22. Safón V., Iborra M., Escribá-Esteve A. Outcomes of firm resilience in wild card crises: Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2024. Vol. 100. Article 104177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104177>
23. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. Article 114359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>

References

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
2. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
3. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
4. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
5. Latifi, M.-A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, Article 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
6. Merin-Rodríguez, J., Dasí, A., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 134, Article 103027. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027>
7. Rabetino, R., Kohtamäki, M., Foss, N. J., Rahman, N., & Huikkola, T. (2025). Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *Journal of Product Innovation Management*, 42(4), 704–736. <https://doi.org/10.1111/jpim.12784>
8. Saebi, T., Lien, L. B., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
9. Desyllas, P., Salter, A., & Alexy, O. (2022). The breadth of business model reconfiguration and firm performance. *Strategic Organization*, 20(2), 231–269. <https://doi.org/10.1177/1476127020955138>
10. Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation: SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
11. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smi.640>
12. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
13. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises: Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
14. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670–682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
15. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
16. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), Article 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>
17. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
18. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
19. Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M.-T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
20. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
21. Galkina, T., Atkova, I., & Gabrielsson, P. (2023). Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(4), 802–829. <https://doi.org/10.1002/sej.1474>
22. Safón, V., Iborra, M., & Escribá-Esteve, A. (2024). Outcomes of firm resilience in wild card crises: Country, industry, and firm effects in the Covid-19 crisis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, Article 104177. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104177>
23. Grego, M., Magnani, G., & Denicolai, S. (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*, 171, Article 114359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>